

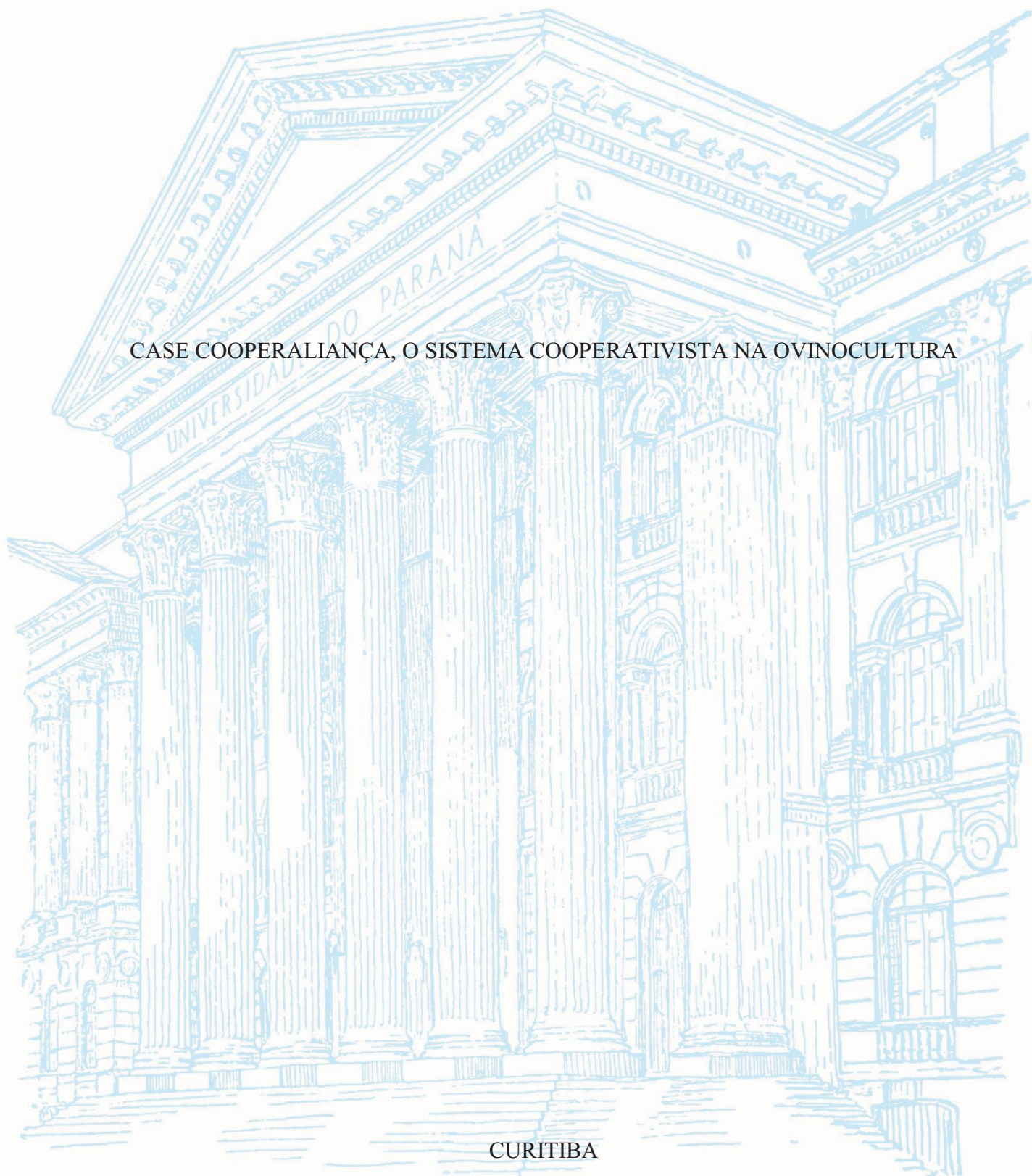
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JANAYNA DE CASSIA NAVROSKI

CASE COOPERALIANÇA, O SISTEMA COOPERATIVISTA NA OVINOCULTURA

CURITIBA

2018



JANAYNA DE CÁSSIA NAVROSKI

O SISTEMA COOPERATIVISTA NA OVINOCULTURA

Relatório Técnico Científico Final
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista,
Curso de MBA em Gestão do
Agronegócio, Pós-graduação do
Programa de Educação Continuada
em Ciências Agrárias, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Gilson Martins

CURITIBA-PR

2018

RESUMO

O sistema cooperativista é reconhecido pelo seu acelerado crescimento, sendo consolidado pela valorização social e ajuda mútua entre os cooperados. Esse sistema, em diversas áreas, está baseado em valores de solidariedade, igualdade de direitos e deveres, responsabilidade e principalmente o compromisso. No Paraná o perfil cooperativista é muito evidente no meio agropecuário e vem ganhando destaque dentro da ovinocultura. Esta atividade, presente em todo país, ainda é pouco estabelecida devido à baixa rentabilidade, natural da ineficiência de produção e da informalidade comercial da carne não inspecionada. Com o cooperativismo é possível organizar e acelerar o crescimento de cadeias agropecuárias ainda em desenvolvimento. O presente estudo tem o intuito de demonstrar as informações relevantes sobre o cooperativismo e pontuar as informações que descrevem o perfil do cooperado ovinocultor em relação as suas necessidades perante a cooperativa. O método de coleta de dados empregado contempla a aplicação de questionários a técnicos e cooperados produtores de ovinos de corte da Cooperaliança Carnes Nobres, no estado do Paraná. Tomando esses princípios, este trabalho apresenta o cooperativismo como uma opção para desenvolver a cadeia ovina no Brasil, sendo um modelo de governança ideal para incluir pequenos produtores ao mercado formal, garantindo a qualidade e sanidade do produto através das inspeções, gerando emprego no ambiente rural, aumentando o consumo e agregando valor a carne ovina.

Palavras-chave: Cooperativismo na ovinocultura. Produção de ovinos. Desenvolvimento Econômico.

ABSTRACT

The cooperative system is recognized for its accelerated growth, being consolidated by the social valorization and mutual aid among the cooperative. This system, in several areas, is based on values of solidarity, equality of rights and duties, responsibility and, above all, commitment. In Paraná, the cooperative profile is very evident in the agricultural sector and has been gaining prominence within the sheep farming. This activity, present throughout the country, is still poorly established due to the low natural profitability of inefficiency of production and the commercial informality about the meat not inspected. With cooperativism it is possible to organize and accelerate the growth of agricultural chains still under development. The present study aims at demonstrating the relevant information on cooperativism and punctuating the information that describes the profile of the farmer sheep cooperative in relation to its needs before the cooperative. The method of data collection employed contemplates the application of questionnaires to technicians and cooperative producers of sheep of the Cooperaliança Carnes Nobres, in the state of Paraná. Taking these principles, this paper presents cooperativism as an option to develop the sheep chain in Brazil, being an ideal governance model to include small producers in the formal market, guaranteeing product quality and sanity through inspections, generating employment in the environment increasing consumption and adding value to sheep meat

Key words: Cooperativism in sheep farming. Production of sheep. Economic development.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 Contextualização | 6 |
| 1.2 Fundamentação teórica | 6 |
| 1.3 Objetivo Geral | 9 |
| 1.4 Objetivos Específicos | 10 |
| 1.5 Justificativa | 10 |
| 2 MATERIAL E MÉTODOS | 11 |
| 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 13 |
| 4 CONCLUSÃO..... | 28 |
| 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 29 |
| 6 Anexo 1: Questionário aplicado aos cooperados | 33 |
| 7 Anexo 2: Questionário aplicado aos técnicos de campo | 37 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A ovinocultura é uma atividade secundária nas propriedades rurais, sendo trabalhada de maneira ainda informal em muitas regiões do Brasil, porém com importante impacto econômico em pequenas áreas quando há produção eficiente. O sistema cooperativista no estado do Paraná, tem se destacado pela organização de cadeias agropecuárias, sendo ferramenta importante para a ovinocultura.

O cooperativismo possui benefícios que suprem as necessidades de produtores a partir de sua contribuição com deveres, ou seja, o produtor tem vantagens em participar do contexto cooperativista, mas também tem comprometimento com a produção e com a cooperativa. Esta é uma pesquisa que visa a compreensão e interpretação de informações reais sobre as necessidades de produtores de ovinos dentro do sistema cooperativista. O que os motiva a participarem do sistema? E o que os desmotiva? Quais as falhas de comunicação e atendimento aos cooperados? Como o técnico de campo da cooperativa contribui para a melhoria do sistema? E como esses questionamentos impactam na atividade da ovinocultura?

Estas questões entre outras, serão abordadas no trabalho a seguir para esclarecer de forma objetiva a importância do sistema cooperativista na cadeia de ovino de corte no Paraná.

1.2 Fundamentação teórica

A organização em grupos acontece desde os tempos mais remotos para facilitar a vida em sociedade, e a busca por alternativas foi e sempre será importante para manter-se competitivo nos cenários mais diversos. As cooperativas surgiram como organizações integradas, associativas, sendo um conjunto de organizações que representaram, no século XIX, o início da estruturação do movimento operário, e a vivência das regras de mercado são traços de sua identidade, porém o significado das atividades neste tipo de organização são presumivelmente mais amplas (NAMORADO, 1993).

O cooperativismo foi criado em 1844 na Inglaterra, tendo a necessidade de solucionar problemas econômicos no país. Este sistema permitiu desenvolver atividades sócio econômicas em conjunto, estabelecendo princípios norteadores que são aplicáveis até os dias de hoje. O cooperativismo é a doutrina que preconiza a colaboração e a

associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas. O associativismo cooperativista tem por fundamento o progresso social da cooperação e do auxílio mútuo segundo o qual aqueles que se encontram na mesma situação desvantajosa de competição conseguem, pela soma de esforços, garantir a sobrevivência. Como fato econômico, o cooperativismo atua no sentido de reduzir os custos de produção, obter melhores condições de prazo e preço, edificar instalações de uso comum, enfim, interferir no sistema em vigor à procura de alternativas a seus métodos e soluções (NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA, 1998).

A formação da cooperativa se dá pela união de pessoas de forma voluntária, organizada para defender as necessidades econômicas e sociais dos cooperados. Tem a democracia evidente e clara em suas ações, sendo cada indivíduo parte e controlador do sistema, independente do seu capital aportado. Essa democratização permite a inserção de pequenos produtores no sistema produtivo, mantendo as famílias rurais no campo e desenvolvendo setores.

A ovinocultura é uma atividade exemplo de carência em organização, porém com possibilidade de expansão produtiva e comercial. Mesmo explorada em diversos continentes, a ovinocultura pouco apresenta expressão econômica, justificada pela baixa rentabilidade oriunda da utilização de pouca tecnologia e baixa eficiência de produção. Apesar dos ovinos serem introduzidos juntamente com outras espécies no Brasil, é observado que o número de ovinos criados não aumentou na mesma proporção de outros animais de produção (MCMANUS et al., 2010). O volume do rebanho ovino no Brasil apresentou tendência de crescimento nos últimos dez anos, apesar da redução ocorrida entre 2011 e 2012, sendo a possível causa do crescimento a menor concentração regional dos animais e a crescente demanda por produtos da ovinocultura (EMBRAPA, 2016). Segundo o mesmo trabalho da Embrapa, em 2014, o rebanho ovino foi registrado com 17.614.454 cabeças, das quais 10.126.799 estão no Nordeste (57,5%) e 5.166.225 na Região Sul (29,3%), posicionando o Brasil com o 18º maior rebanho de ovinos no planeta (EMBRAPA, 2016).

Segundo a FAO, Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (2016) a população mundial pode chegar a 9,3 bilhões de pessoas ainda neste século. Isso significa que teremos uma necessidade de aumentar 70% a produção de alimentos, e que o Brasil deverá ser responsável por 40% deste aumento. Com isso, as cadeias produtoras de proteína animal no país serão fundamentais para suprir uma parcela

desta alimentação nos próximos anos. Com o aumento da população a necessidade de maior produção de carne ovina será significativamente um sinal do potencial da cadeia, porém se analisarmos o consumo da carne em 2015 foi de 700g por habitante ano, sendo este volume muito alto quando comparamos ao consumo anual per capita de 30,6 kg de carne bovina, 44,4 kg carne de frango e 14,8 kg carne suína registrados em 2015 (IBGE, 2016). Segundo uma pesquisa realizada por Rosa (2018) através da Embrapa Pecuária Sul, sobre o consumo da carne ovina, 12% dos brasileiros, ou seja, 25 milhões de pessoas nunca experimentaram proteína oriunda da carne ovina. Isso demonstra o potencial de consumo que ainda se tem dentro da cadeia, considerando apenas o Brasil. A demanda de consumo interno do país é promissora e atualmente é importadora de carne ovina. Entre os países fornecedores está o Uruguai. Considerado um dos principais fornecedores do Brasil, o Uruguai tem atingido importantes mercados, com evidência para os grandes centros consumidores das capitais brasileiras.

A produção de ovinos no estado do Paraná possui aptidão para corte, em sistemas mais intensificados, organizados em cooperativas e utilizam tecnologias de produção como pastagens plantadas, suplementação e sistemas integrados de produção agropecuária (PIRES et al., 2014).

O estado possui um rebanho estimado de 650 mil cabeças (IBGE, 2014). Um fator importante na ovinocultura, com impacto expressivo em todos os estados do Brasil é o abate clandestino de ovinos. Isto se dá devido à cadeia não estar devidamente organizada e alguns pequenos produtores não estarem inseridos no mercado formal da carne. Em geral, os pecuaristas ou agricultores tratam a criação de ovinos como uma atividade paralela, utilizando instalações simples e mão de obra familiar (CAMPOS et al., 2005).

A carne ovina clandestina representa um problema para a ovinocultura de corte brasileira devido à falta de inspeção sanitária e padronização do produto final (SOUZA, 2012). O abate clandestino é um fator que limita a melhora das relações contratuais entre a indústria e o varejo, pois não resulta em cortes padronizados e marcas, nem garante a segurança sanitária ao consumidor, vez que no mercado informal não se faz exigências quanto a qualidade dos produtos, que são distribuídos sem condições adequadas de transporte (SORIO e RASI, 2010). Um estudo de caso realizado por Medeiros e Brisola (2009) apontou que a informalidade no mercado é considerada pelos entrevistados como um gargalo, pois causa a desconfiança do consumidor e uma competição por preço com

as carnes inspecionadas. Mesmo com problemas de comercialização clandestina da carne ovina o Brasil tem a necessidade de importar principalmente do Uruguai, e o destino mais frequente destes produtos são os grandes centros consumidores das capitais brasileiras, dado que aponta as oportunidades que a cadeia produtiva nacional encontra para o desenvolvimento deste mercado (SOUZA et al., 2012). Neste mesmo contexto, Rosenbuj (2004) cita que a ovinocultura gera renda ao produtor e desencadeia um estímulo nas empresas de equipamentos e insumos, indústrias de ração, empresas de medicamentos, universidades, centros de pesquisa e gera empregos para muitos profissionais, como veterinários e zootecnistas. Isso demonstra o potencial de produção que se tem dentro da ovinocultura.

A carne ovina está em ascensão no mercado e os consumidores passarão a exigir requisitos de qualidade e padronização, e melhorias dos indicadores zootécnicos para atingir o potencial de consumo nos principais centros urbanos do país, além das oportunidades para exportação (BORTOLI, 2008). Ainda de acordo com o autor, a ovinocultura é promissora no estado do Paraná e mostra-se como alternativa de diversificação das propriedades rurais. Porém, problemas na produção afetam a entrega da matéria-prima para a indústria processadora e o abate clandestino torna-se o principal destino de mais de 50% dos animais entregues ao mercado, com a distribuição da carne preferencialmente em açougues (LUCENA et al., 2006). A baixa produção e a informalidade da comercialização levam a poucas indústrias ofertarem o serviço de abate de ovinos no Brasil.

A necessidade de mudança faz com que a implantação de tecnologias na ovinocultura e o acompanhamento do uso sejam imprescindíveis para avaliação da evolução dos índices. Segundo Lucena (2006), algumas tecnologias ganharam espaço dentro da produção de ovinos, como a inseminação artificial, melhoramento genético e técnicas de nutrição, como a utilização de flushing, pastejo rotacionado e implantação dos sistemas integrados de produção agropecuária, resultando na produção e entrega de animais precoces e padronizados para frigoríficos legalizados.

A evolução da atividade demonstra que os trabalhos técnicos da porteira para dentro estão sendo buscados e melhorados, mas a necessidade maior está da porteira para fora, onde a comercialização ainda é amadora. São poucos os estudos que caracterizam as relações sociais e econômicas da cadeia produtiva da carne de ovinos, onde os agentes envolvidos uma vez organizados possuem a função de estabelecer um padrão de

qualidade, englobando aspectos inerentes à demanda, escala de produção e produtos. A ovinocultura precisa transformar essas demandas, atendendo as necessidades dos produtores e dos clientes. Essas transformações em ritmo acelerado afetam de forma significativa as organizações e seus modelos gerenciais, e exigem delas adaptação a uma nova realidade e postura perante a gestão estratégica organizacional (ALDRICH, 2004).

Segundo Furlanetto e Cândido (2006), a constituição da cadeia ocorre entre diferentes empresas, porém interdependentes, o que requer gerenciamento e coordenação dos elos para o adequado relacionamento, desenvolvimento de inovações, aumento da produtividade e vantagem competitiva. Alianças mercadológicas são compromissos estabelecidos pelos agentes de produção, abate, processamento e distribuição de carne, independentemente de qualquer pecuária, que tem como objetivo ofertar um produto com atributos de qualidade que o diferencie da commodity disponível no varejo (LEUCENA, 2006). Buscando essa diferenciação de produção de carne de cordeiro, produtores do Paraná formaram cooperativas que são responsáveis pela assistência técnica a campo, pelo acompanhamento do abate, industrialização e comercialização do cordeiro, estando com o produtor apenas o compromisso da produção animal. Diante do apresentado e de poucas informações relacionadas ao cooperativismo na cadeia produtiva de ovinos, esta pesquisa pretende levantar dados relevantes da participação do cooperado e suas expectativas na Cooperaliança, cooperativa de carnes nobres instalada a mais de dez anos na cidade de Guarapuava no Paraná.

1.3 Objetivo Geral

Analisar as necessidades e o interesse dos cooperados em um estudo de caso da Cooperaliança.

1.4 Objetivos específicos

- 1.4.1 Analisar os benefícios percebidos na participação da cooperativa;
- 1.4.2 Identificar pontos de melhoria do atendimento ao cooperado em relação a produtos e serviços;
- 1.4.3 Identificar e classificar as prioridades das ações da cooperativa, segundo os cooperados.

1.5 Justificativa

Este trabalho justifica-se para compreender o cooperativismo dentro da cadeia da ovinocultura, avaliando essa governança e a execução da mesma sob os interesses dos cooperados do projeto ovinos da Cooperaliança. Como gestora e técnica de campo deste projeto é essencial para meu conhecimento identificar as ações que motivam o cooperado, suas necessidades técnicas, financeiras e sociais. Compreender o que de fato é prioridade para estes produtores de ovinos, me capacitará para melhor planejamento das ações a serem executadas na cooperativa. Melhorando o relacionamento pessoal e profissional com os cooperados, visando aumento da produção e comercialização de ovinos e desenvolvimento técnico e social de produtores e colaboradores.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa esta direcionada a compreender os fatos que norteiam o sistema cooperativista dentro da produção de ovinos e utilizá-los para a melhoria do mesmo, e para a inserção de novos produtores. Serão coletadas informações que permitam identificar as falhas, traçar os caminhos e orientar as decisões futuras do cooperativismo na atividade de ovinocultura.

O trabalho foi conduzido em três etapas, onde a primeira está relacionada a pesquisa na literatura embasada no cooperativismo, seu modelo de governança e nos entraves da ovinocultura. Com as coletas de informações já realizadas foi possível elaborar questionários (Anexo 1 e 2) para execução da pesquisa.

A segunda etapa teve por objetivo entrevistar dois elos da cadeia cooperativista, os cooperados, participantes que produzem os insumos e gerem a cooperativa, e os profissionais ligados a assistência técnica da mesma. A entrevista se deu em Guarapuava, município localizado no estado do Paraná, na Cooperaliança Carnes Nobres, cooperativa que promove a produção de bovinos e ovinos de corte. Essa entrevista constituiu de perguntas fechadas/simples, de duas ou mais alternativas por questão, e algumas dissertativas que serviram para conhecer os pontos de vista de cada elo em relação ao sistema cooperativista que trabalham, seus entraves e oportunidades. Para esta fase foram entrevistados 6 (seis) técnicos de campo e 15 (quinze) cooperados (produtores de ovinos). A formação dos técnicos é na área de ciências agrárias, sendo 1 zootecnista, 4 veterinários e 1 agrônomo. O questionário foi aplicado pela secretária do projeto ovinos de forma presencial e via telefone, sendo todas realizadas no mês de setembro de 2018.

A terceira etapa contempla na organização dos dados coletados de forma gráfica e interpretação, ligando seus resultados aos entraves do sistema cooperativista com a atividade de ovinocultura. Reconhecendo as falhas do sistema e de seus usuários que norteiam a correta execução da governança e que interferem no desenvolvimento da cadeia, dos produtores, dos profissionais técnicos envolvidos e da economia no setor agropecuário.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Cooperaliança Carnes Nobres começou seu caminho ainda em 1998, onde alguns produtores criaram a Aliança Mercadológica Novilho Precoce, com o intuito de mudar a cadeia produtiva bovina, encurtando os caminhos entre consumidor e produtor. Em reuniões com produtores de diversas áreas os integrantes da Aliança Mercadológica constataram que a união precisava se estender em outra cadeia, a da ovinocultura. E desta maneira o número de participantes cresceu e a partir de encontros e estudos, em 2007 foi fundada a Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres (Cooperaliança). Composta por 35 produtores de bovinos e/ou ovinos de corte. A primeira comercialização dos produtos da cooperativa se iniciou em setembro de 2008, e desde então a mesma não parou de crescer. Em 2017 a Cooperaliança encerrou o ano contabilizando 138 cooperados, onde 45 destes participam do projeto ovinos, que teve 5.641 cordeiros abatidos neste ano.

Segundo Weber (1991), a tomada de decisões dentro de uma cooperativa não pode ser orientada apenas pelo capital, mas pela vontade e interesse de todos os cooperados, respeitando o senso comum e visando aspectos referentes ao ser humano, como os educacionais, sociais e políticos. Para SILVA (2001), as cooperativas têm o poder de difundir tecnologias, agir em processos de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização de produto, viabilizar projetos mediante a cooperação visando o baixo custo, prestar assistência social e abastecer o mercado interno e externo, assim como garantir ao produtor o acesso às políticas públicas governamentais.

Neste contexto foi possível observar nas entrevistas a importância dos técnicos, não só no desenvolvimento produtivo dos cooperados como também no relacionamento entre cooperativa e produtor. Dentro da Cooperaliança o departamento técnico é contemplado por 6 (seis) integrantes, onde 50% dos mesmos possuem idade entre 31 e 35 anos (Figura 1), sendo dividido igualmente em ambos os sexos.

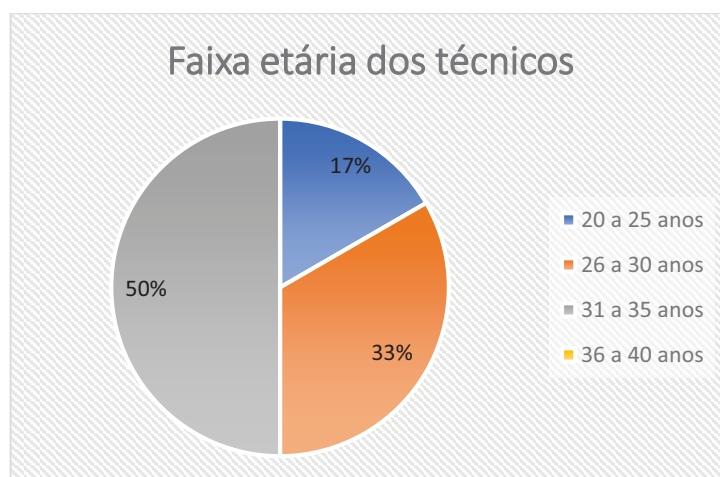


Figura 1: Faixa etária dos técnicos de assistência a campo da Cooperaliança.

Os relatos dos técnicos sobre a satisfação com a profissão foram unânimes. Todos comentaram de que gostam da área de ciências agrárias, mas sobre tudo da interação produtor técnico, ou seja, da aplicabilidade do seu conhecimento junto ao produtor rural. Estar no campo e trabalhar em grupo, mostrou ser ponto importante para motivar técnicos e mantê-los no ramo cooperativista de extensão rural. Segundo a figura 2, é possível observar o tempo em que os técnicos estão atuando dentro da cooperativa, onde 33% dos colaboradores já trabalham a três anos e 17% a oito anos na cooperativa.

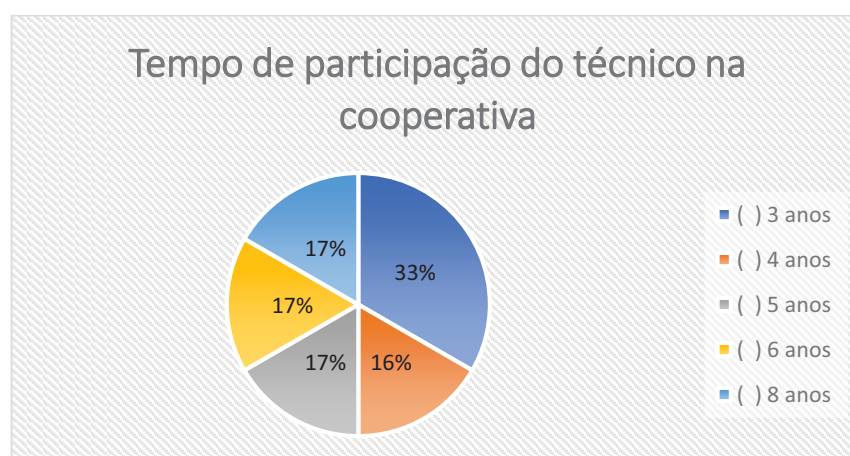


Figura 2: Tempo de atuação na Cooperaliança por parte dos técnicos de campo.

Esta informação reforça o comprometimento técnico do profissional com a extensão rural, a segurança e confiança no trabalho e modelo cooperativista que o mantém

no segmento.

Embora as funções técnicas sejam bem esclarecidas, cerca de 67% consideram as exigências da cooperativa média e 33% muita. Isso se justifica pela profissão e função de cada técnico, ou seja, alguns colaboradores técnicos possuem cargos de gerência ou representantes de projetos ao qual se incidem maiores responsabilidades e consequentemente maiores exigências. Para a maioria, neste questionamento, a média exigência fica em função do bom relacionamento interpessoal entre colaboradores, cooperados e diretoria.

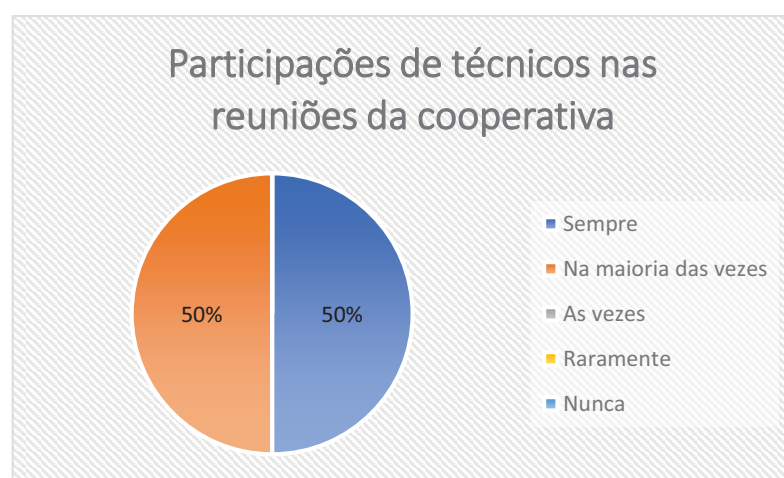


Figura 3: Percentual de participação dos técnicos de campo nas reuniões de cooperados da Cooperaliança.

Como apresentado na figura 3, metade dos técnicos de campo participam em todas as reuniões da cooperativa e a outra metade na maioria das vezes. As reuniões da cooperativa em específico são: Assembleias, fechamento de semestre, dias de campo e treinamentos, onde todos os encontros visam o máximo de participação do cooperado, sendo imprescindível a participação e colaboração do técnico nestas atividades. Esta participação promove melhor aproximação do técnico com o produtor e maior conhecimento sobre o funcionamento geral da cooperativa. Esta proximidade entre os elos da cadeia facilita a aprendizagem, mas acima de tudo é motivacional. Uma das questões do presente trabalho buscou esclarecer o que estimula o técnico a participar da cooperativa, e as respostas discursivas foram relacionadas a maior frequência de contato com os cooperados, de ser reconhecido por desempenho executado nas assistências, conhecimento adquirido e em especial por se sentir parte do sucesso da atividade.

A comunicação é fator essencial na atividade cooperativista e a forma que a mesma acontece propicia a aproximação dos cooperados ou colaboradores.

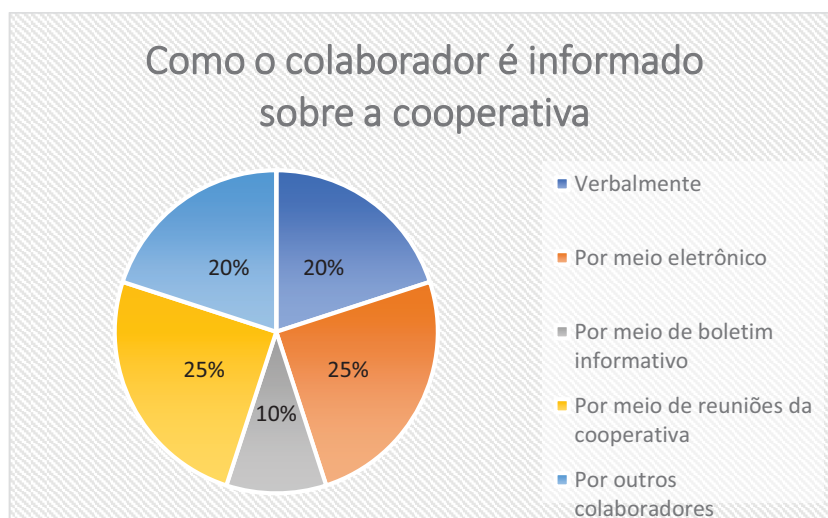


Figura 4: Percentual de como o técnico de campo é informado sobre os assuntos da cooperativa.

De acordo com a figura 4, os técnicos são informados de diversas maneiras, sendo as mais predominantes, por meio eletrônico (25%) e através de reuniões (25%), ficando à frente das informações de forma verbal (20%), por outros colaboradores (20%) e boletins informativos (10%). O processo de comunicação deve ser melhor definido para que todos estejam inteirados dos assuntos e habituados a padronização da informação. Essa diversidade dos formatos de informações pode mascarar a comunicação efetiva e não valorizar os assuntos de maior relevância. Um exemplo de padronização de informação é o conhecimento do estatuto da cooperativa. A figura 5 a seguir, demonstra que 33% dos técnicos não conhecem o estatuto da cooperativa, mas gostariam de conhecer e os demais 67% conhecem, porém não acompanham sua aplicação ou alteração. Esse conhecimento e acompanhamento das leis que norteiam o cooperativismo devem ser esclarecidos e lembrados a todos os colaboradores, pois este também faz parte do processo e deve-se sentir responsável pela execução do mesmo.

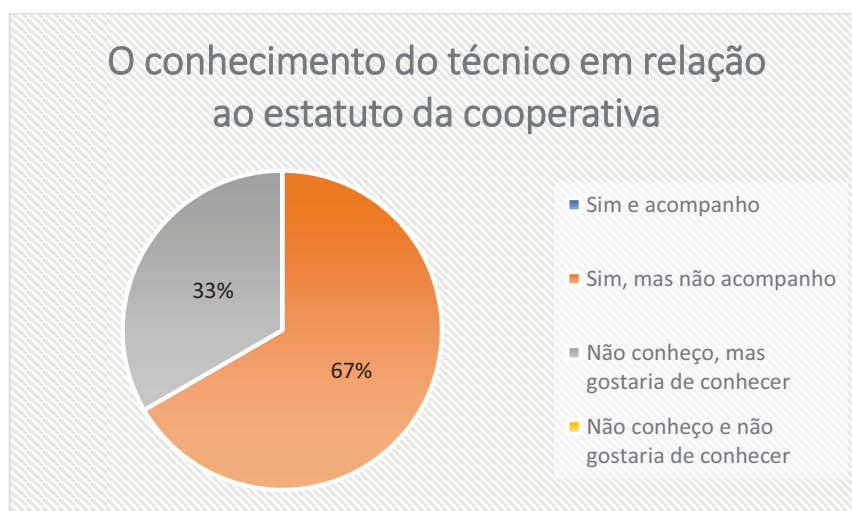


Figura 5: Percentual de colaboradores técnicos de campo que conhecem e/ou acompanham o estatuto da cooperativa.

Os técnicos de campo estão em contato direto com os cooperados, e muitas vezes se tornam pontes entre produtores e cooperativa, seja para reclamações, sugestões e elogios. Esse contato direto proporciona ao técnico a visão das realidades dos entraves encontrados nas transações entre cooperativa e cooperados, pelos dois lados do problema. Segundo os técnicos entrevistados, alguns pontos são fundamentais para dificultar as transações dos elos, e justamente por ser um negócio de todos os cooperados, torna a gestão do mesmo ainda mais delicada. Um ponto importante e discutido foi o comprometimento do cooperado, não só em relação a qualidade e quantidade de produção que comercializa através da cooperativa, mas também do seu cooperativismo moral e social. A falta de comprometimento de alguns cooperados pode impulsionar o sentimento egoísta e levar a atitudes errôneas, onde, o produtor passa a olhar somente as ações que possam gerar lucratividade ou facilidade somente para si. Isso pode ser sanado através de estratégias de seleção, treinamentos e comunicação mais clara dos objetivos em favor do todo, dos princípios do cooperativismo e do funcionamento administrativo e técnico da cooperativa. Outro ponto levantado como entrave pelos técnicos foi em relação ao baixo profissionalismo de alguns cooperados, ou seja, possuem grande potencial produtivo mas são subutilizados, deixando de aproveitar a capacidade total da propriedade. Isto se dá, na maioria dos casos, em função de muitos produtores não terem a pecuária como fonte de renda principal, sendo esta conduzida em alguns casos, sem investimentos, tecnologias e controles, essenciais para a avaliação da atividade de maneira profissional e promover

o desenvolvimento de melhorias.

Considerando os entraves para aumento de produção, além dos já citados anteriormente, foi observado que sucessão familiar é um fator de extremo impacto no setor pecuário. A falta de pessoas para dar continuidade aos trabalhos, desmotivam produtores de determinada faixa etária. Como pode ser observado na figura 6, cerca de 53% dos cooperados entrevistados possuem mais que 55 anos de idade e isto os torna mais estáveis perante novos investimentos e desafios.

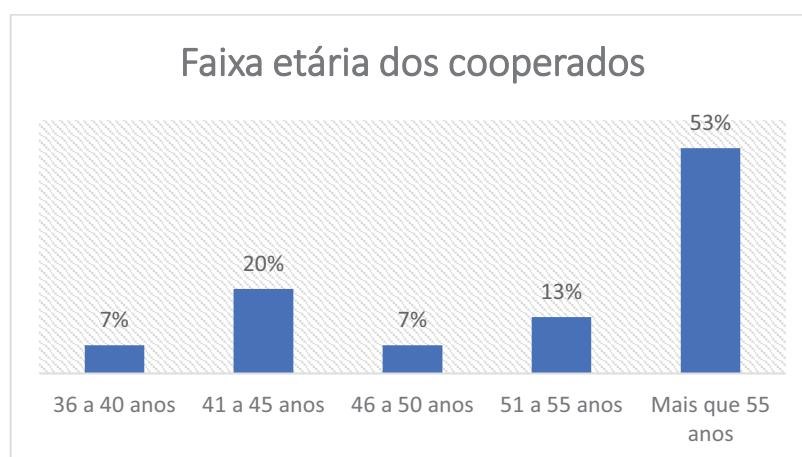


Figura 6: Percentual de faixa etária dos cooperados entrevistados.

Cerca de 60% dos cooperados entrevistados possuem a ovinocultura como uma atividade de terceira opção dentro da propriedade. Esta atividade divide espaço com a agricultura e a bovinocultura de corte. Essa diversificação de produção é fator importante para o desenvolvimento da cadeia ovina. Por se tratar de uma atividade ainda em estruturação comercial, e com desafios de pouca aplicação de tecnologias para melhorar produtividade, é interessante que a ovinocultura seja uma atividade a mais nas propriedades. Essa diversificação auxilia na diluição de custos, principalmente os fixos em pequenas propriedades. A partir de pequenos produtores rurais, o Cooperativismo passou a englobar as mais diversas cadeias de produção, sendo uma das melhores opções para pequenos e médios empresários (BORGES & ROMANO, 2009). O cooperativismo se tornou uma opção fundamental para a organização da cadeia de ovinos e vem recebendo grande destaque no estado do Paraná.

Todos os cooperados do projeto ovinos da Cooperaliança, iniciaram a criação de cordeiros muito antes da fundação da cooperativa. Na sua maioria, os cooperados foram

impulsionados pela tradição familiar de ter esta atividade, ainda que informal, dentro da propriedade. Com o passar do tempo, a organização da cooperativa e o aumento da dedicação dos produtores a atividade, a mesma cresceu para dentro da porteira, ganhando espaço e reconhecimento financeiro.

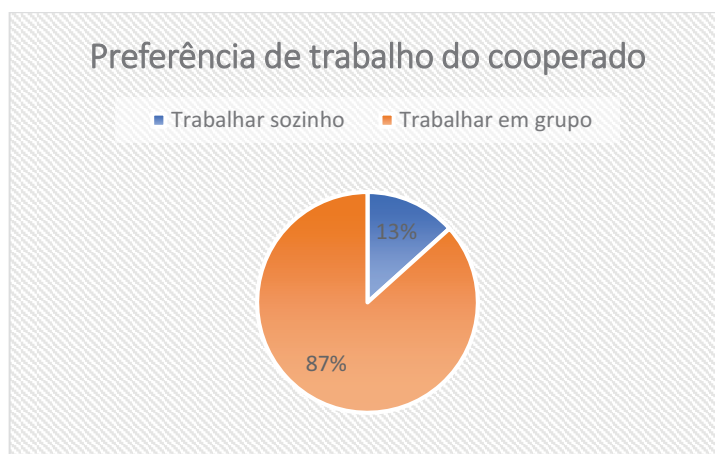


Figura 7: Percentual da preferência de trabalho dos cooperados.

O conceito cooperativista vem fomentar o trabalho em conjunto de ajuda mútua, cultivando a parceria e responsabilidade de todos no negócio. Na figura 7 é possível observar que na pesquisa em questão 87% dos cooperados entrevistados preferem o trabalho em grupo. Ou seja, consideram a parceria com outros cooperados parte essencial para se manterem no negócio, melhorarem índices e trocas de experiências. Segundo Raineri et al (2013), em meio a mudanças profundas no sistema de criação de ovinos para corte, os principais objetivos a serem atingidos foram e ainda são a qualidade dos animais em características refletidas no produto, a padronização das carcaças comercializadas e a disponibilidade do produto durante todo o ano. Estes são os desafios da cadeia que através do cooperativismo com assistência técnica estão sendo minimizados.

Sobre as expectativas que o cooperado tem em relação a cooperativa, se tratando de produtos e serviços, as respostas foram similares entre os entrevistados, sendo a industrialização da carne de cordeiro a ação mais esperada por 47% dos entrevistados (Figura 8). A Cooperaliança está executando um projeto de construção de uma unidade industrial própria, com instalação em Guarapuava possui previsão de inauguração para o final do ano de 2019. O planejamento estratégico para esta nova planta visa abater 10.000 (dez mil) cordeiros por ano, sendo esta moderna e ampla para proporcionar a

industrialização das carnes de bovinos e ovinos. A desossa das carcaças proporcionará novas possibilidades de negócios, novos produtos abrangendo nichos de mercados específicos, valorizando a carne gourmet com incremento de valor. Esta estratégia é essencial para proporcionar o aumento de preço pago ao produtor, gerando assim maior lucratividade ao cooperado e possibilidades de investimento no setor. O valor pago ao cooperado por quilo de carne de cordeiro foi o segundo ponto mais indicado pelos produtores na pesquisa (Figura 8). De mesma importância, para 16% dos cooperados a assistência técnica fornecida é um serviço essencial e diferenciado no setor cooperativista, pois é através deste atendimento que a qualidade e produtividade de cada cooperado melhora e conseqüentemente a rentabilidade da atividade nas propriedades.

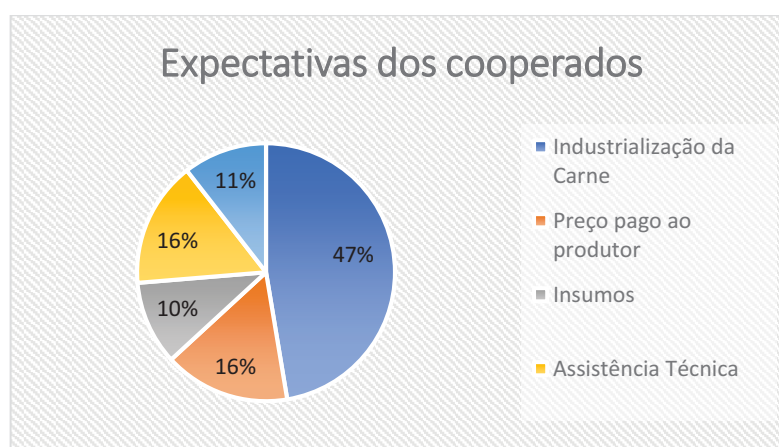


Figura 8: Percentual das expectativas dos cooperados em relação a cooperativa.

Em muitos casos, embora a prática da assistência seja eficiente, alguns ovinocultores não tratam a atividade com profissionalismo. Esta realidade difere de produtor para produtor quando se trata de pontos específicos como área de produção, tamanho de rebanho, uso de tecnologias, conhecimento da atividade e gestão administrativa. Sem anotações de índices zootécnicos e econômicos a atividade fica sem parâmetros comparativos, gerando ineficiência do sistema. Muitos produtores desconhecem os índices zootécnicos dos seus rebanhos por falta de escrituração zootécnica, pecam pelo baixo emprego de tecnologias e não controlam a receita do sistema de produção (RAINERI, 2012).

A maioria dos cooperados entrevistados (47%) participam da cooperativa desde sua fundação em 2007. Com participação de 8 anos no sistema ficaram 13% dos

cooperados, onde os demais participam variando de 7 a 1 ano de cooperativismo. Essa variabilidade de tempo de participação demonstra que a cooperativa está em constante crescimento, e que esta evolução pode interferir na convivência entre os cooperados. Para exemplificar, a figura 9 traz o resultado em percentual da convivência dos cooperados entrevistados com demais cooperados.

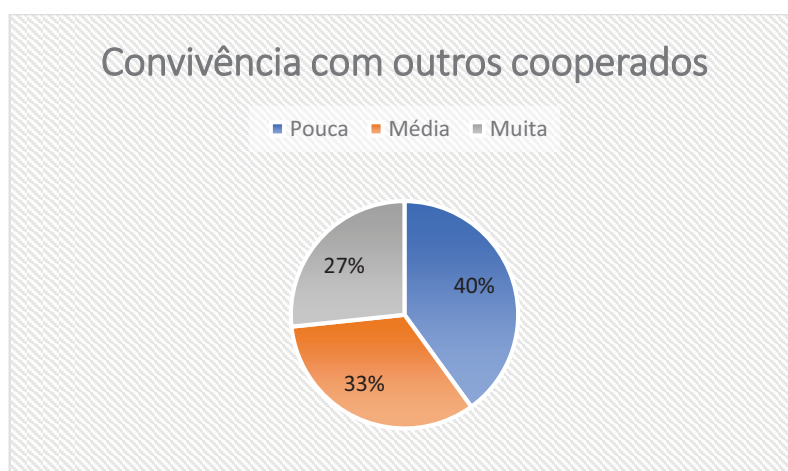


Figura 9: Percentual da convivência dos cooperados com demais produtores da cooperativa.

Cerca de 40% dos cooperados assinalaram que possuem pouca convivência com os demais cooperados, sejam ou não do mesmo projeto de atuação dentro da cooperativa. Esta informação nos alerta no efeito de comunicação entre os cooperados e entre a cooperativa e cooperados, que pode aproximar os mesmos e fortalecer o sistema. Para 93% dos entrevistados o meio de comunicação mais utilizado é o eletrônico (e-mails ou por aplicativos de celular). Esta forma de informar é rápida, moderna e prática, mas pode ser considerada impessoal e ineficaz para alguns cooperados, pois nem todos compartilham das tecnologias e o contato verbal e direcionado se torna mais agradável, único e deixa o sentimento de valorização com o mesmo.

Os cooperados assinalaram que participam de reuniões e assembleias na maioria das vezes (53%), seguido de 33% que participam sempre. Esse resultado é bem visto vendo que vários produtores se encontram distantes da sede da cooperativa onde acontece as reuniões, e que também muitos produtores possuem outras atividades que demandam seu tempo.

Em relação ao conhecimento do cooperado perante o estatuto da cooperativa

(Figura 10), 47% dos entrevistados assinalaram que conhecem e acompanham o mesmo, seguido de 33% que conhecem, mas não acompanham e 27% não conhecem, mas gostariam de conhecer.



Figura 10: Percentual de cooperados que conhece ou não o estatuto da cooperativa.

Esse conhecimento parcial sobre o estatuto, a pouca comunicação entre os cooperados promove entraves entre a cooperativa e os produtores. A maioria dos produtores citaram a volume de produção, preço pago ao cooperado e comprometimento como os maiores entraves na relação com a cooperativa. Ainda salientaram que se tratando de aumento de rebanho, mesmo se sentindo seguros com a comercialização do cordeiro, o produtor acredita que área para produzir, poder aquisitivo para investimento e mão de obra operacional são os maiores obstáculos para promover o crescimento.

Seguindo a pesquisa de qual a satisfação do cooperado em relação as ações atuais da cooperativa e quais devem ser as prioridades da mesma no futuro (Tabela 1) os resultados percentuais tiveram grandes variações. Considerando as porcentagens mais destacadas, 80% dos cooperados classificaram como alta a satisfação atual de que a cooperativa comercializa com segurança seus produtos, seguido de 73% da forma de distribuição das sobras e 60% da transparência das contas financeiras da cooperativa com o cooperado e realização de reuniões técnicas/dias de campo e treinamentos ao cooperado e colaboradores. A alta satisfação em relação a garantia da comercialização é um indicador de confiança, qualidade de produção, participação e conhecimento de mercado.

| No PRESENTE a minha SATISFAÇÃO com a cooperativa é... | | | AÇÕES DA COOPERATIVA | No FUTURO a PRIORIDADE da cooperativa deve ser ... | | |
|---|-------|------|---|--|-------|------|
| Baixa | Média | Alta | | Baixa | Média | Alta |
| 20% | 27% | 53% | Ações para melhorar o resultado financeiro da minha atividade | | 7% | 93% |
| | 80% | 20% | Ações para melhorar o relacionamento da cooperativa com os cooperados | | | 100% |
| | 40% | 60% | Transparência das contas financeiras da cooperativa com o cooperado | | 7% | 93% |
| 7% | 80% | 13% | Ações para melhorar o relacionamento entre os cooperados | | 20% | 80% |
| 20% | 47% | 33% | Aproximação com produtores não-cooperados | | 33% | 67% |
| | 60% | 40% | Ações de assistência técnica para a produção | | 13% | 87% |
| 53% | 33% | 13% | Capacitações sobre cooperativismo | | 13% | 87% |
| | 47% | 53% | Capacitações sobre temas técnicos | | 7% | 93% |
| 53% | 27% | 20% | Desenvolvimento de pesquisas técnicas para melhoria da produção nas propriedades dos cooperados | | 13% | 87% |
| 60% | 33% | 7% | Fornecimento de assessoria jurídica a cooperados | 47% | 40% | 13% |
| | 60% | 40% | Valorização do produto do cooperado | | | 100% |
| | 20% | 80% | Garantia da comercialização da produção do cooperado com segurança | | | 100% |
| | 93% | 7% | Aumentar a oferta e melhorar a entrega de insumos aos cooperados | | 13% | 87% |
| | 40% | 60% | Realização de reuniões técnicas/dias de campo e treinamentos ao cooperado e colaboradores | | 13% | 87% |
| | 27% | 73% | Distribuição das sobras aos cooperados | 7% | 7% | 87% |
| 53% | 40% | 7% | Manutenção dos cooperados inativos | 33% | 33% | 33% |
| 13% | 80% | 7% | Aumentar o número de cooperados | | 20% | 80% |
| | 60% | 40% | Investimentos para industrializar as carnes | | | 100% |
| 13% | 67% | 20% | Busca de parcerias comerciais com empresas e cooperativas | | 13% | 87% |
| 27% | 53% | 20% | Investimentos em ações sociais nas comunidades | | 47% | 53% |
| | 87% | 13% | Atendimento dos desejos do cooperado | | 47% | 53% |
| 27% | 67% | 7% | Aumento das opções de produção nas propriedades rurais | 27% | 40% | 33% |

Tabela 1: Percentual de satisfação atual e prioridades futuras segundo os cooperados em relação as ações da cooperativa.

O estreitamento entre o relacionamento do cliente com a cooperativa, que é dirigida pelos produtores rurais, gera maior segurança e credibilidade nas negociações,

proporcionando o crescimento dos negócios. A satisfação em relação a distribuição das sobras é explicada pela forma como é atualmente conduzida na cooperativa, onde por votação em assembleia, durante todos os anos da mesma, as sobras foram destinadas a investimentos e contribuem para a concretização do sonho da unidade industrial própria que está em andamento.

Dentro das possibilidades de melhorias que atualmente tem satisfação média, os cooperados classificaram quase de forma unânime que a oferta de insumos deve ser melhor estruturada, não só em opções de produtos, mas em distribuição, atendimento e pós-venda. Em destaque na questão de satisfação baixa se encaixou a prestação de serviços de assessoria jurídica a cooperados. Este resultado é perfeitamente aceitável dentro do fato que a Cooperaliança não fornece este benefício e de que, dentro das classificações de prioridades futuras esta ação não seria essencial

Para as prioridades futuras, 100% dos cooperados classificaram que deve ser alta as ações para melhorar o relacionamento da cooperativa com os cooperados, valorização do produto do cooperado, garantia da comercialização da produção do cooperado com segurança e investimentos para industrializar as carnes. Ficou claro que o cooperado quer manter prioritária a segurança da comercialização, porém aliado a isso, busca dentro da cooperativa o crescimento do negócio através da industrialização do produto. Esse pensamento é essencial para que os gestores busquem estratégias de mercado e novas oportunidades aos seus membros. Esses pontos de prioridades seguem hoje em desenvolvimento através de consultorias, para melhorar os processos dentro da cooperativa e dentro das propriedades, visando satisfazer as necessidades dos produtores e consequentemente aumentar a rentabilidade do mesmo, o que demonstra o sucesso da atividade da ovinocultura, atrai novos produtores e fortalece o cooperativismo.

Seguindo uma análise da diferença da satisfação atual para a desejada pelo cooperado (Figura 11), é possível observar alguns pontos essenciais e de grandes expectativas pelos produtores. O cooperado, além de fornecedor da produção e proprietário do negócio como um todo ele ao mesmo tempo é o cliente da cooperativa. É para e por ele que muitas ações são desenvolvidas, com a intenção que o “cliente” permaneça no sistema em debate. Clientes possuem avaliações de desempenho da cooperativa baseados em expectativas, que em alguns casos podem ser maiores que suas necessidades, porém as mesmas devem ter o esforço da cooperativa para realiza-las. O fornecedor deve procurar influenciar as expectativas do cliente sempre que identificar uma inadequação entre estas e suas

necessidades reais. (GIANESI E CORREA, 2008).

A ação que descreve melhorar o resultado financeiro apresentou 40% de diferença entre o percebido atualmente e o desejado. Um resultado interessante, levando-se em consideração os preços pagos pela cooperativa ao produtor hoje, onde em comparativos com outros estados e cidades os preços recebidos pelo cooperado do projeto ovinos Cooperaliança se apresenta como um dos maiores. Neste quesito associa algumas insatisfações com o valor recebido pelo produto, em função do volume que comercializam aliado a falhas de manejo na criação dos ovinos e na falta de gestão financeira do negócio. Negligências por parte da cooperativa, em relação a assistência técnica e por parte de cooperados, pela falta de participação, atenção e execução das ações determinadas pela assistência técnica. Na ação sobre melhorar o relacionamento da cooperativa com os cooperados teve diferença de 80% do percebido atualmente para o desejado e sobre melhorar o relacionamento entre os cooperados o percentual de diferença foi 67%. Estes valores demonstram as falhas de comunicação existentes pelas diferentes formas de informar o cooperado, onde para alguns a informação pode chegar de forma errônea, sendo influenciados pela comunicação boca a boca ou externa a cooperativa.

Uma das ações com maior diferença de percebido comparado ao desejado foi as capacitações sobre o cooperativismo, apresentando o percentual de 74%. Esse resultado revela a necessidade desta capacitação ser colocada a disposição dos cooperados e familiares, seu interesse em compreender a legislação cooperativista e o quanto este conhecimento pode fortalecer o sistema cooperativo, que vai além de comercializações de bens e serviços.

MEIRELES (1981) explica que algumas cooperativas não têm estrutura para atender a todos os cooperados no momento em que necessitam ou que desejam, e mesmo que tente racionalizar o atendimento através de normas de utilização dos serviços prestados, surgem insatisfações da parte daqueles não atendidos. Esta citação do autor justifica resultados como 40% da diferença de percebido para o desejado na ação de capacitações sobre temas técnicos, 27% na ação de realizar reuniões técnicas, dias de campo e treinamento aos cooperados e 67% no desenvolvimento de pesquisas para melhoria da produção nas propriedades dos cooperados. Cooperativas como a Cooperaliança, recentes na atividade e ainda em estruturação de equipe e processos podem proporcionar falhas em atendimento técnico, pela falta de tempo dos técnicos devido a diversas responsabilidades.

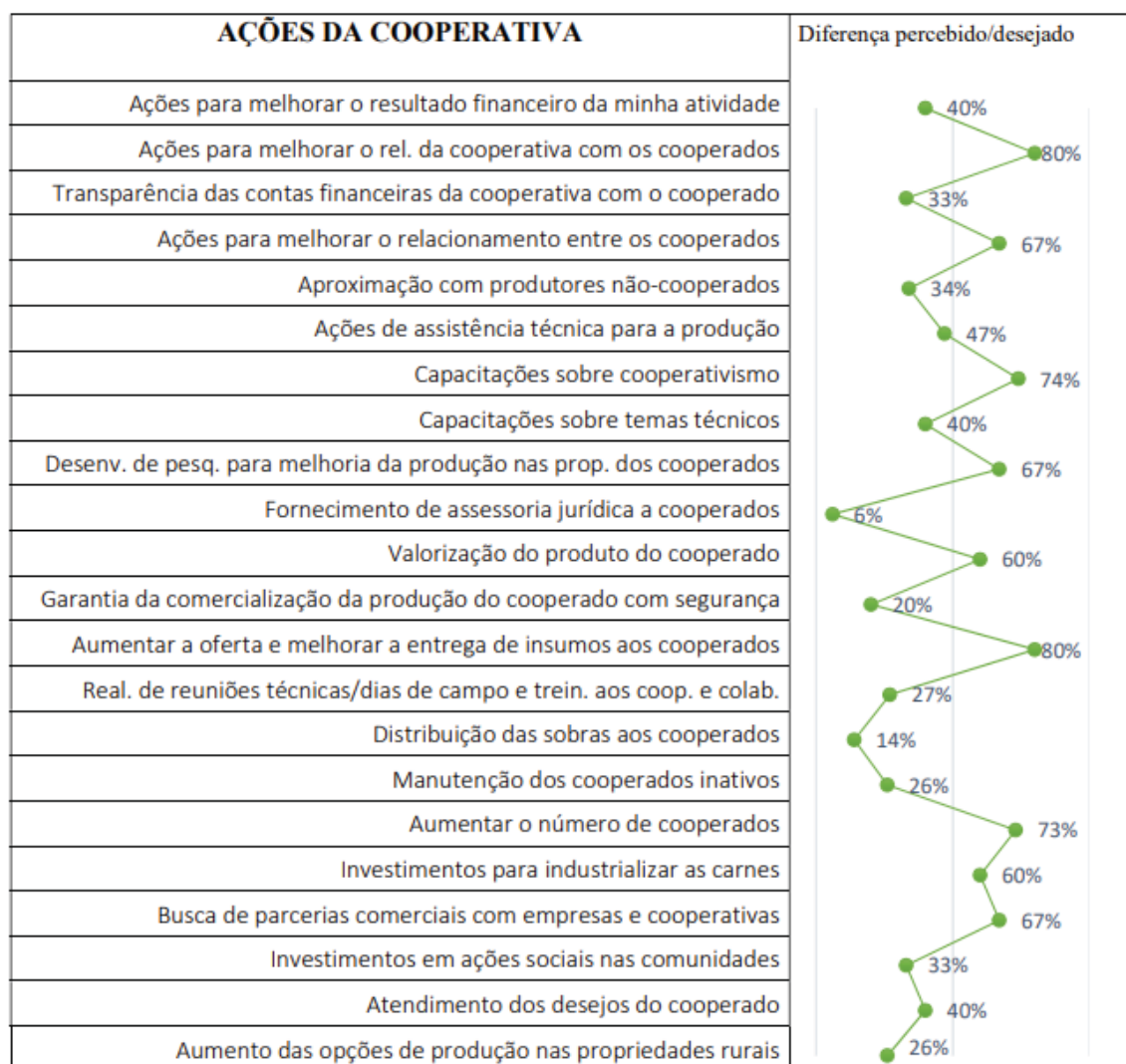


Figura 11: Diferencial percebido- desejado pelos cooperados.

Em relação a valorização do produto do cooperado, mostrou-se diferença de 60%. Tendo em vista o planejamento estratégico da Cooperaliança, que visa a conclusão da unidade frigorífica e seu início de operação em 2019, cria-se enormes expectativas em todos os cooperados e colaboradores. Com este passo a frente a cooperativa terá uma estrutura capaz de proporcionar a industrialização das carcaças, e assim atingir mercados de consumo específicos e promissores. Aliado a expectativa da operação da unidade industrial a interpretação deste resultado está vinculada a cooperados que têm pouco conhecimento do sistema cooperativista, logo, buscam resultados imediatos e altos, mantendo pensamentos individualistas, característicos de empresas mercantis.

Os cooperados consideraram prioritária a elaboração de novos produtos no futuro, demonstrado pelo resultado de 60% na ação de investimentos para industrializar as

carnes. Dentro da cadeia da carne ovina, o processamento da carcaça é uma necessidade extrema, pois o baixo volume de produção e a gourmetização da carne de cordeiro podem agregar maiores valores quando comparadas a outras carnes. Levar ao consumidor pequenas porções de cortes e diferentes formas de preparo são fatores que diferenciam a marca perante o cliente, isto devido a nítida mudança na rotina, hábito de consumo e tamanho das famílias no mundo todo, onde a qualidade, apresentação e praticidade podem ser melhor remuneradas.

A organização cooperativista proporciona benefícios a todos os tamanhos de produtores, mas principalmente ao pequeno produtor. A compra de insumos é facilitada no sistema devido ao volume total que é adquirido e repassado ao cooperado praticamente a preço de custo. Aumentar a oferta e melhorar a entrega de insumos aos cooperados teve resultado de 80% na diferença de percebido para o desejado. Esse alto índice mostra uma falha importante na cooperativa com impacto imediato na satisfação do cooperado com a mesma. A Cooperaliança visa fornecer insumos de qualidade a baixos preços aos cooperados, porém, como ainda não se tem a conclusão da sede própria, esta oferta é limitada em poucas opções. Atualmente apenas alguns insumos são ofertados, como, sementes de pastagens, sal mineral, ração, brincos de identificação animal e produtos para sincronização de cio nas matrizes. Esta limitação na execução do estoque do insumo proporciona a realização dos pedidos e posteriormente as entregas terceirizadas, onde o tempo nestes processos as vezes são maiores do que o esperado pelos cooperados.

O desempenho, de uma cooperativa, não pode ser avaliado apenas pelos seus resultados financeiros. A eficiência nesta organização também é medida pela sua sociedade de pessoas que a formam, aos quais possuem exigências e características que devem ser valorizadas. Este desafio do resgate do cooperativismo, nos associados e nos demais envolvidos, é diário e de passos curtos. Através da capacitação dos executivos, colaboradores e cooperados, os motivando a participarem com comprometimento e união na atividade.

4 CONCLUSÃO

Os resultados alcançados com este trabalho foram satisfatórios para a avaliação e conhecimento das necessidades e prioridades dos cooperados do projeto ovinos da Cooperaliança. Através do questionário foi possível observar que alguns pontos específicos da condução das ações da cooperativa, estão sendo vistos como falhos em sua execução e foram elencados como prioridade. A primeira prioridade na classificação de ações foi para melhorar o relacionamento da cooperativa com os cooperados e também entre os cooperados. Este resultado indica falha na comunicação da cooperativa com os cooperados e que os mesmos estão preocupados com a estrutura de relacionamento futura, sendo que esta é a base da confiança e credibilidade do sistema de governança eficiente. Esta dificuldade de relacionamento, não apenas se dá pelas diversas formas de comunicar o cooperado, mas também pelo perfil do mesmo e seu desconhecimento do sistema. Como segundo na classificação de prioridades os cooperados elencaram a elaboração de novos produtos e investimentos para a industrialização da carne, seguidos da necessidade de aumentar a oferta e melhorar a entrega de insumos, apresentando diferença nos resultados de satisfação atual para o desejado. Este ponto está sendo reestruturado dentro da cooperativa, que em função de estar construindo sua sede própria, possui limitações de estoque, entregas e opções de insumos.

A ação de capacitação sobre cooperativismo obteve baixo índice de satisfação na pesquisa, e certamente esse desconhecimento sobre o assunto, gera dúvidas aos cooperados em relação as ações da mesma. Ações que visem o cooperado, e não só o produto, devem ser planejadas e executadas para instituir o sentimento de pertencer a cooperativa, de importância no quadro social pelo seu valor pessoal promovem o desenvolvimento do cooperado e a sua satisfação em participar não apenas pelos benefícios financeiros e comerciais, são referência para sucessões familiares e novos cooperados.

Em relação a garantia da comercialização com segurança apresentou-se satisfação alta, ou seja, o modelo de governança que estão inseridos lhe confere segurança nas transações e confiança na colocação dos produtos induzindo ao crescimento. Porém o cooperado está preocupado com a comercialização futura. Isso fica muito claro devido ao momento de transição que a cooperativa passa, onde a conclusão da construção da unidade frigorífica traz novas e melhores possibilidades ao cooperado e esta conquista é muito esperada pelos mesmos. Por isso um dos quesitos que apresentou prioridade alta

no futuro foi buscar parcerias comerciais com empresas e cooperativas. Este tipo de ação não só traz benefícios financeiros ao cooperado, como também conhecimento técnico, interação com demais produtores e consumidores, onde a troca de experiência promove o desenvolvimento do relacionamento interpessoal.

Os entraves da atividade ovina se consolidaram nesta pesquisa como sendo o volume de produção, ao qual os cooperados e técnicos avaliam como o desafio para atingir novos mercados, aliado ao fator financeiro dos mesmos para investimentos. Na percepção de técnicos o quesito comprometimento, profissionalismo na produção e a execução de abates clandestinos por demais produtores são os fatores mais agravantes que impedem o potencial crescimento da atividade no sistema cooperativista.

Pode-se concluir que apesar de alguns entraves e de que ainda se tem pontos a melhorar o sistema cooperativista demonstrou-se nesta pesquisa como ideal para a cadeia da ovinocultura, não apenas por ser de menor volume de comercialização, mas pelo potencial produtivo e econômico que apresenta e pela estabilidade em períodos críticos, que acaba fortalecendo o elo de confiança e comprometimento da cooperativa com o cooperado. Este trabalho em grupo proporcionado pelo cooperativismo tem influência positiva em cooperados, colaboradores e demais envolvidos no sistema, se tornando assim, importante instrumento de mudança social.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, Clark. Simulation and the Future of Learning: An innovation (And Perhaps Revolutionary) Approach to E- Learning. San Francisco: Pfeiffer, 2004

BORGES, R.; ROMANO, C. A. Estratégias em organizações cooperativas: um estudo de caso em uma cooperativa paranaense. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_097_655_14574.pdf> 2009. Acesso em: 07 de setembro de 2018.

BORTOLI, E.C. O mercado de carne ovina no Rio Grande do Sul sob a ótica de diversos agentes. 140 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2008.

CAMPOS, K. C.; MARTINS, E. C.; MAYORGA, M. I. O. A caprino-ovinocultura em arranjo produtivo nos municípios de Quixadá e Quixeramobim produção, mercados e emprego. CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, Anais... Ribeirão Preto/SP, 2005.

FAO 2016. Statistical Yearbook. Food and Agriculture Organization of the United Nations. pdf. <http://www.fao.org/faostat/en>. Acesso em 08 de dezembro de 2018.

FURLANETTO, E. L.; CÂNDIDO, G. A. Metodologia para estruturação de cadeias de suprimentos no agronegócio: um estudo exploratório. Revista Brasileira de Engenharia Agrícola Ambiental, Campina Grande, v. 10, n. 3, p. 772 - 777, 2006.

GIANESI, I; CORREA, H. L. Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEUCENA, L.P.; RODRIGUES, J.D.; FRATA, A.M.; DURAN, J.E. Panorama da cadeia produtiva da ovinocultura no Mato Grosso do Sul. ABRASUL – Associação Brasileira de Administração Rural, Curitiba, III Seminário, 25 a 27 de julho de 2006. 1 CD-ROM.

MCMANUS, C.; PAIVA, S. R.; ARAÚJO, R. O. de. Genetics and breeding of sheep in Brazil. *Revista Brasileira de Zootecnia*, v. 39, p. 236-246, 2010 (supl. especial).

MEDEIROS, J. X.; BRISOLA, M. V. *Gestão e organização no agronegócio da ovinocaprinocultura*. Primeira edição. Contagem: Santa Clara Editora, 219 p, 2009.

MEIRELES, P. A. *Ações administrativas e participação especial em cooperativa agropecuária: um estudo de caso em Minas Gerais*. Lavras: Esal, 1981. 81p.(Tese de Mestrado).

NAMORADO, R. *Da cooperação ao direito cooperativo*, Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 1993.

NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA. Cooperativismo. Volume 4. São Paulo: Encyclopedia Britannica do Brasil Publicações. pp. P. 399, 1998.

PIRES, C. C.; CARVALO, S.; MACARI, S.; WOMMER, T. P. Situação e Perspectivas da Ovinocultura no Brasil: ovinocultura na região Sul do Brasil. In: SELAIVE-VILLARROEL, A. B.; OSORIO, J. C. S. *Produção de Ovinos no Brasil*. 1. ed., São Paulo: Roca, 656 p, 2014.

RAINERI, C. *Desenvolvimento de Modelo de Cálculo e de Indicador de Custos de Produção para a Ovinocultura Paulista*. 2012. 230f. Tese (Doutorado em Nutrição e Produção Animal) – Programa de Pós-Graduação em Nutrição e Produção Animal, Departamento de Nutrição e Produção Animal, Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2012.

RAINERI, C.; LOPES, M. R. F.; STIVARI, T. S. S.; BARROS, C. S.; NUNES, B. P.; GAMEIRO, A. H. As inovações tecnológicas na ovinocultura brasileira e seus efeitos na organização do sistema agroindustrial. *PUBVET*, v. 7, n. 21, art. 1614, 2013.

ROSA, F. Pesquisa mostra que 12% dos brasileiros nunca comeram carne ovina. *Embrapa Pecuária Sul*, 2018. <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/->

/noticia/34766692/pesquisa-mostra-que-12-dos-brasileiros-nunca-comeram-carne-ovina. Acesso em 08 de dezembro de 2018.

ROSENBUJ, T. La empresa Cooperativa. 2 ed. Barcelona: Ediciones CEAC, 1985.
SANTOS, M. B. Tem gente que vive de cordeiro. O Berro, Uberaba, n. 64, p. 52 - 54, abr. 2004.

SILVA, A. J. Estratégias em organizações cooperativas: o caso da Cotrefal no período de 1964-2000. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro tecnológico, Florianópolis 2001.

SORIO, A.; RASI, L. Ovinocultura e abate clandestino: um problema fiscal ou solução de mercado? Revista de Política Agrícola, Ano XIX, n. 1, p. 71 – 83, 2010.

SOUZA, J.D.F.; SOUZA, O.R.G.; CAMPEÃO, P. Mercado e comercialização na ovinocultura de corte no Brasil. In: 50º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Vitória. Anais... CD-ROM, Vitória, SOBER, p.1-16, 2012.

SOUZA, J. D. F. Evolução do Rebanho Ovino entre 2007 e 2016. Análise da PPM 2016: evolução dos rebanhos ovinos e caprinos entre 2007 e 2016. Embrapa ,2016.

WEBER, M. Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Brasília, DF: Ed. UNB, 1991.

6 Anexo 1: Questionário aplicado aos cooperados

“O SISTEMA COOPERATIVISTA NA OVINOCULTURA”

1. Idade dos Cooperados:

- ☐ 20 a 25 anos
- ☐ 26 a 30 anos
- ☐ 31 a 35 anos
- ☐ 36 a 40 anos
- ☐ 41 a 45 anos
- ☐ 46 a 50 anos
- ☐ 51 a 55 anos
- ☐ Mais que 55 anos

2. Sexo:

- ☐ Masculino ☐ Feminino

3. Atividades em que trabalha:

- ☐ Somente Ovinocultura
- ☐ Ovinocultura e Bovinocultura
- ☐ Ovinocultura e Agricultura
- ☐ Ovinocultura/Agricultura/Bovinocultura
- ☐ Outros

4. Você gosta do que faz:

5. O que você acha melhor:

- ☐ Trabalhar sozinho
- ☐ Trabalhar em grupo

6. O que você espera da cooperativa? Favor citar em caráter de produtos e serviços quais são seus interesses:

7. Quais devem ser as prioridades da Cooperativa considerando produtos e serviços, ofertados atualmente ou não:

8. Quanto tempo participa da cooperativa:

- ☐ 1 ano ☐ 6 anos
- ☐ 2 anos ☐ 7 anos
- ☐ 3 anos ☐ 8 anos
- ☐ 4 anos ☐ 9 anos
- ☐ 5 anos ☐ 10 anos

9. Convivência com outros cooperados:

- ☐ Nenhuma
- ☐ Pouca
- ☐ Média
- ☐ Muita

10. Exigências da cooperativa:

- ☐ Nenhuma
- ☐ Pouca
- ☐ Média
- ☐ Muita

11. Participa das reuniões e assembleias da cooperativa:

- ☐ Sempre
- ☐ Na maioria das vezes
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

12. Como o cooperado é informado sobre a cooperativa:

- ☐ Verbalmente
- ☐ Por meio eletrônico
- ☐ Por meio de boletim informativo
- ☐ Por meio de reuniões da cooperativa
- ☐ Por outros cooperados
- ☐ Não é informado

13. Quando o cooperado deseja sugerir uma ideia para a cooperativa, procura...:

- ☐ A diretoria
- ☐ Os colaboradores
- ☐ Espera pela assembleia, reuniões
- ☐ Não sabe como fazer

14. O cooperado conhece o estatuto da cooperativa:

- ☐ Sim e acompanho
- ☐ Sim, mas não acompanho
- ☐ Não conheço, mas gostaria de conhecer
- ☐ Não conheço e não gostaria de conhecer

15. Conversa com outros cooperados sobre a cooperativa:

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ As vezes
- ☐ Sempre

16. Quais os principais entraves nas transações entre as cooperativas e os cooperados:

- ☐ Comunicação
- ☐ Fidelidade
- ☐ Volume de produção
- ☐ Preço pago ao produtor
- ☐ Comprometimento
- ☐ Qualidade de produção

17. Quais os principais entraves para melhoria ou aumento de produção dos cooperados:

- ☐ Sucessão Familiar
- ☐ Área produtiva
- ☐ Financeiro
- ☐ Mercado consumidor
- ☐ Mão de obra operacional

18. Como se sente como cooperado:

19. Sobre atuação dos dirigentes:

- ☐ Excelente
- ☐ Muito Bom
- ☐ Bom
- ☐ Ruim
- ☐ Péssimo

20. Favor assinalar com um X o nível de satisfação com a Cooperativa de acordo com as ações do presente e futuro executadas pela mesma:

| No PRESENTE a minha SATISFAÇÃO com a cooperativa é... | | | AÇÕES DA COOPERATIVA | No FUTURO a PRIORIDADE da cooperativa deve ser ... | | |
|--|-------|------|---|--|-------|------|
| Baixa | Média | Alta | | Baixa | Média | Alta |
| | | | Ações para melhorar o resultado financeiro da minha atividade | | | |
| | | | Ações para melhorar o relacionamento da cooperativa com os cooperados | | | |
| | | | Transparência das contas financeiras da cooperativa com o cooperado | | | |
| | | | Ações para melhorar o relacionamento entre os cooperados | | | |
| | | | Aproximação com produtores não-cooperados | | | |
| | | | Ações de assistência técnica para a produção | | | |
| | | | Capacitações sobre cooperativismo | | | |
| | | | Capacitações sobre temas técnicos | | | |
| | | | Desenvolvimento de pesquisas técnicas para melhoria da produção nas propriedades dos cooperados | | | |
| | | | Fornecimento de assessoria jurídica a cooperados | | | |
| | | | Valorização do produto do cooperado | | | |
| | | | Garantia da comercialização da produção do cooperado com segurança | | | |
| | | | Aumentar a oferta e melhorar a entrega de insumos aos cooperados | | | |
| | | | Realização de reuniões técnicas/dias de campo e treinamentos ao cooperado e colaboradores | | | |
| | | | Distribuição das sobras aos cooperados | | | |
| | | | Manutenção dos cooperados inativos | | | |
| | | | Aumentar o número de cooperados | | | |
| | | | Investimentos para industrializar as carnes | | | |
| | | | Busca de parcerias comerciais com empresas e cooperativas | | | |
| | | | Investimentos em ações sociais nas comunidades | | | |
| | | | Atendimento dos desejos do cooperado | | | |
| | | | Aumento das opções de produção nas propriedades rurais | | | |

7 Anexo 2: Questionário aplicado aos técnicos de campo**“O SISTEMA COOPERATIVISTA NA OVINOCULTURA”****1. Idade dos técnicos:**

- ☐ 20 a 25 anos
- ☐ 26 a 30 anos
- ☐ 31 a 35 anos
- ☐ 36 a 40 anos

2. Sexo:

- ☐ Masculino ☐ Feminino

4. Você gosta do que faz:

5. O que você acha melhor:

- ☐ Trabalhar sozinho
- ☐ Trabalhar em grupo

6. Quanto tempo participa da cooperativa:

- ☐ 1 ano ☐ 6 anos
- ☐ 2 anos ☐ 7 anos
- ☐ 3 anos ☐ 8 anos
- ☐ 4 anos ☐ 9 anos
- ☐ 5 anos ☐ 10 anos

7. Convivência com outros colaboradores:

- ☐ Nenhuma
- ☐ Pouca
- ☐ Média
- ☐ Muita

8. Exigências da cooperativa:

- ☐ Nenhuma
- ☐ Pouca
- ☐ Média
- ☐ Muita

9. Participa das reuniões e assembleias da cooperativa:

- ☐ Sempre
- ☐ Na maioria das vezes
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

10. O que lhe estimula a participar regularmente do funcionamento da cooperativa:

11. O que lhe desestimula a participar regularmente do funcionamento da cooperativa:

12. Como o colaborador é informado sobre a cooperativa:

- ☐ Verbalmente
- ☐ Por meio eletrônico
- ☐ Por meio de boletim informativo
- ☐ Por meio de reuniões da cooperativa
- ☐ Por outros colaboradores
- ☐ Não é informado

13. Quando o colaborador deseja sugerir uma ideia para a cooperativa, procura...:

- ☐ A diretoria
- ☐ Outros colaboradores
- ☐ Espera por assembleias ou reuniões
- ☐ Não sabe como fazer

14. O colaborador conhece o estatuto da cooperativa:

- ☐ Sim e acompanho
- ☐ Sim, mas não acompanho
- ☐ Não conheço, mas gostaria de conhecer
- ☐ Não conheço e não gostaria de conhecer

15. Conversa com outros colaboradores sobre a cooperativa:

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ As vezes
- ☐ Sempre

16. Quais os principais entraves nas transações entre as cooperativas e os cooperados:

17. Quais os principais entraves para melhoria ou aumento de produção dos cooperados:

18. Como se sente como colaborador:

19. Sobre atuação dos dirigentes:

- ☐ Excelente
- ☐ Muito Bom
- ☐ Bom
- ☐ Ruim
- ☐ Péssimo

20. O que você espera da cooperativa:
